

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

DOCENTES Y DIRECTIVOS ¿UNA RELACIÓN PELIGROSA?

RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ESCUELA

INSTITUCIÓN: SISTEMA RELACIONAL

UNA ESCUELA ES BUENA SI ...

- Tiene buenos proyectos educativos para el desarrollo de la ciudadanía, la ética y la conciencia ambiental.
- Todos aprenden lo que tienen que aprender, a su propio ritmo: **escuela inclusora**.
- Es una escuela de “ganar-ganar”, porque logra aprendizajes significativos y relevantes

¿UNA ESCUELA PARA EL HOY Y EL MAÑANA?

- Sociedad del conocimiento y la información.
- Socialización “ampliada” por nuevas modalidades comunicacionales y nuevos lenguajes.
- Enseñar para la innovación y la capacidad de adaptación.
- Considerar nuevas conceptualizaciones, por ejemplo de “familia / s”, “infancia / s”

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- Fruto de interrelación de múltiples variables, tanto internas como externas
- Sistema abierto: relaciones permanentes con su entorno sociocultural, de él reciben posibilidades y demandas
- Sistema complejo: las consecuencias del accionar de cada persona, no se reducen a lo inmediato, sino que inciden en el conjunto de la escuela y también en su entorno

SISTEMA RELACIONAL

- Comunidad: existencia de diferentes personas con:
 - Distintos roles y necesidades (directivos, docentes, alumnos, padres).
 - Intereses particulares a articularse en función de objetivos institucionales.
 - Si no se conocen y comprenden los roles complementarios, se actuará en función del propio imaginario.

ALCANCE DE LOS ROLES

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineados: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puentes.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y con contexto institucional

EXPECTATIVAS Y CONFLICTOS

- Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Cuando no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

DIRECTIVOS Y DOCENTES

*MITOS, EXPECTATIVAS Y
REALIDADES*

EXPECTATIVAS DOCENTES SOBRE EL DIRECTIVO

Se basan mucho en aspectos afectivos:

- que sea bueno, que guíe, que genere confianza
- que atienda y entienda los problemas a veces personales
- que sea comprensivo, pero sin pretender que sea amigo

Esperan ayuda en la resolución de problemas cotidianos.

MITOS Y PREJUICIOS

Tres suposiciones erróneas:

- Que es un maestro con más años de experiencia.
- Que es "omnipotente": lo puede todo
- Que es "omnisapiente": tiene que conocer a fondo todas las disciplinas / contenidos que se abordan.

MITOS Y PREJUICIOS

- Que sirve sólo cuando el docente lo necesita para resolver problemas
- Que se ocupa sólo de las Relaciones Públicas
- Para muchos: preferiblemente lo más lejos posible
- Para otros tantos: visto como controlador: “si me viene a ver es porque algo hago mal”

EL DIRECTIVO: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE AL DOCENTE?

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

Dirige, conduce, coordina y gestiona

- No dirigen personas: dirige o coordina actividades.
- Conduce el conjunto de actividades, procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es responsable.
- Coordina cosas diferentes, intereses distintos para poder continuar con el Proyecto Institucional.
- Gestiona; hacer que las cosas sucedan, “bien”.

PILARES Y CIMIENTOS

- Supone un saber sobre la situación.
- Es seguir escuchando, proponiendo, creando condiciones, rectificando, buscando.
- Flexibilizar, considerando características del medio, la práctica cotidiana y demandas del entorno social, cultural y político.

PILARES Y CIMIENTOS

- Habilidad para escuchar y hacerse entender.
- Establecer mecanismos adecuados de interinfluencia.
- Actuar de modo complementario.
- Que lo colectivo integre y supere individualismos.

EL DOCENTE REAL, EL TEMIDO, EL DESEADO Y EL POSIBLE

- Docente reproductor versus docente innovador: “o es apático o es subversivo”
- Docente posible: ¿todo depende del docente o el directivo tiene algo que decir y hacer?

DIRECTIVOS, DOCENTES
Y LAS MODIFICACIONES
¿POSIBLES?

¿POR QUÉ Y CÓMO SE BUSCAN MODIFICACIONES?

- No hay nada que se detenga: va para delante, o para atrás.
- ¿Cómo detectar las modificaciones que se requieren?
- Esencialmente mediante:
 - observación de desempeños
 - análisis de planificaciones y proyectos

¿QUÉ MODIFICACIONES SE BUSCAN?

- Las que tiendan al constante crecimiento de la institución para mejorar la calidad educativa.
- Poner la tarea en cuestión: no sólo sobre lo que se supone que anda “mal”, sino también sobre lo que se cree que anda “bien” pero que siempre puede andar mejor.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

1. *Cuando un docente realiza algo con lo cual el directivo “no acuerda”.*

- Razones posibles:
 - actividades propuestas no pertinentes para el grupo de alumnos,
 - concepciones no coherentes con los lineamientos institucionales,
 - contenidos desactualizados, etc.
- El directivo considera que el docente debería “dejar de hacer” lo que está haciendo o se propone hacer.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

2. *Propuesta, intento o deseo de que un docente comience a realizar algún tipo de actividad, enseñar un contenido que hasta ahora no hubiera abordado, etc*
- Enseñar mediante el empleo de determinadas estrategias.
 - Hacer salidas cuando hasta ahora no las hacía.
 - Trabajar con determinados recursos innovadores, etc.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

3. *Intento, propuesta o deseo de que un modo de actuar docente se “amplíe” o se “focalice”.*
- Ya trabaja con proyectos muy puntuales: que los amplíe, incorpore otras disciplinas o trabaje con otros docentes.
 - Hace salidas en todo momento y para el abordaje de casi cualquier contenido: que las restrinja, para incorporar otras estrategias.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

4. *Cuando el directivo desea que algo que se viene haciendo continúe haciéndose.*
- “Modificación”: porque no se continúa por rutina o tradición, sino porque al día de hoy tiene razón de existir. Se actualiza, se reafirma.
 - Cuestionar el accionar cotidiano, "ponerlo sobre la mesa", “en tela de juicio”.
 - Evaluar la pertinencia de acciones en función de situación actual.
 - Una acción pudo haber sido válida antes y hoy no. Analizar su fundamento y decidir si se mantiene o no.

**DIRECTIVOS Y DOCENTES:
DAR DIRECTIVAS, ASESORAR,
CAPACITAR**

RELACIONES POSIBLES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

Dar directivas, Capacitar, Asesorar

- Mediante ellas se tiende a producir modificaciones en el desempeño de quienes ocupan roles complementarios.
- Dar directivas: Indicar qué se debe hacer y qué no.
- Asesoramiento y Capacitación: son situaciones educativas.

DAR DIRECTIVAS

- Indicaciones sobre conductas esperadas concretas.
 - En función del tiempo (urgencia en respuesta determinada).
 - Algo previamente conversado y explicitado.
 - Cumplimiento de normativas preexistentes.
 - Dejar fundamentaciones, explicaciones y explicitaciones para otro momento, o lugar.
- “Dar directivas” corresponde al rol del directivo.
- Uso pertinente y discrecional versus manifestaciones de autoritarismo.
- Directivas: no necesariamente vehículos de autoritarismo o manejo arbitrario e injusto.

CAPACITAR

- Contenidos: cierto grado de generalidad.
- Situaciones concretas de cada docente: ejemplo más que situación concreta a resolver.
- Responsabilidad de transferencia áulica: más del participante que del capacitador.
- Intención: que cada docente pueda transferir a su situación particular. Está mediatizada.
- No tiene como objetivo directo la resolución de cada situación particular que se plantee.

ASESORAR

- Se pone en marcha a partir de la detección de situaciones disparadoras, conflictivas, concretas y específicas del grado o institución.
- Acude al marco teórico o saberes específicos para el análisis y eventual modificación de la situación de origen.
- Se toma la situación particular como punto de partida y punto de llegada.
- Intención: resolver una situación concreta.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES EN LA ESCUELA: ¿TÉCNICO-PROFESIONAL O VINCULAR-AFECTIVA?

- Riesgo: dividir entre lo afectivo y lo profesional.
- ¿Para ser un profesional se tiene que anular lo afectivo?.
- Ser profesional incluye los vínculos afectivos pero el propósito no son los vínculos.

¿QUÉ SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES?

- Son relaciones sociales reguladas por normas y pautas de la interacción social.
- Permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo en diversos contextos.
- Las metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.
- La comunicación ocupa un lugar central

RELACIONES INTERPERSONALES

- Son el motor de la institución educativa.
- Desde la gestión se necesita :
 - Realizar acciones que permitan el crecimiento personal y profesional de la comunidad educativa
 - Crear ámbitos de satisfacción personal y profesional.

COMPRENDIENDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- Giran alrededor de necesidades, intereses y demandas de las personas y de las instituciones, en tanto conforman un sistema ecológico.
- Cooperación: refiere a los deseos y esfuerzos por cumplir necesidades complementarias.

COMPRENDIENDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- Cualidades de una relación cooperativa.
 - Compromiso
 - Meta común
 - Confianza y respeto mutuo
 - Creatividad
 - Compromisos renovados

CONFIANZA, HONESTIDAD, PREOCUPACIÓN, SEGURIDAD, CUIDADO

- Confianza: elemento vital en todas las relaciones interpersonales.
- Necesitan creer en la honestidad de sus directivos.
- Necesitan saber que se preocupan por ellos.
- Sentirse seguros de que son tratados con justicia y equidad.
- Saber que el cuidado es un valor esencial, al igual que el reconocimiento y atención a la diversidad.

LOS EQUIPOS ENTENDIDOS COMO “COMUNIDADES DE APRENDIZAJE”

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

- Clima de colaboración y compromiso colectivo de trabajar juntos.
- Diversidad y divergencia como modalidad de intercambio, sin necesidad de un pensamiento único.
- Elaborar acuerdos satisfactorios para todos.

COMUNIDAD “CRÍTICA” DE APRENDIZAJE

- Personas interrelacionadas. Metas compartidas. Vínculos sostenidos. Normas y regulaciones de funcionamiento.
- Aprendizaje y desarrollo de conceptos, actitudes y competencias, para comprender y actuar en el mundo.
- Conocimiento adquirido, producido y puesto en juego en función de un sistema de valores sociales.

LOS ENCUENTROS

- Toma de decisiones compartida.
- Reflexión sobre, en y para la práctica.
- Relaciones interpersonales caracterizadas por la comunicación y el intercambio pertinente.
- Análisis de las prácticas de docentes y directivos

LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS

- Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.
- Evalúan permanentemente el trabajo de su equipo y reconoce cuándo alcanzan logros.
- Cumplen con lo que prometen, brindan seguridad y generan confianza y respeto.

CLIMA INSTITUCIONAL

CLIMA INSTITUCIONAL

- Percepciones compartidas sobre:
 - Trabajo cotidiano
 - Ambiente físico en que se da
 - Relaciones interpersonales
 - Regulaciones formales o normas que afectan la tarea educativa.
- Variables situacionales mediadas por percepciones y significados de los actores implicados

CLIMA INSTITUCIONAL

- Refiere al “modo de estar en la escuela”.
- Afecta el comportamiento y la identidad que adoptan las personas en la escuela.
- “rara vez la calidad de la educación en una escuela, va más allá de la calidad de los vínculos que se establecen en ella”

CLIMA Y FACTOR HUMANO

- Capacidad que tiene una institución para responder a las expectativas legítimas de sus miembros.
- Atmósfera: se valora por el nivel de satisfacción que encuentran sus miembros al trabajar juntos en ella.

CLIMA NEGATIVO

- Relaciones distantes en el interior de los grupos y de los grupos entre sí: falta de cooperación y bajos niveles de participación.
- Falta de consenso en objetivos individuales y comunes: nivel bajo de autorrealización y rutinización de actividades.
- Organización y gestión inadecuada de la institución: controles excesivos o débiles.

CLIMA NEGATIVO

- Estilo de gestión burocrático o autoritario: excesivo control y falta de confianza en los docentes.
- Conduce a clima tenso y actitudes defensivas que refuerzan estilo controlador y desconfiado de la dirección
- Círculo vicioso: clima y estilo de dirección se refuerzan mutuamente

CLIMA POSITIVO

- Relaciones comprometidas, expresiones de ayuda mutua, niveles altos de participación.
- Responsabilidad en la realización de las actividades programadas.
- Objetivos institucionales e individuales claros y compartidos
- Grado adecuado de identificación y compromiso con la institución.
- Claridad en las normas, continuidad en su aplicación.
- Posibilidades de innovación y fomento de la creatividad.

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Respetan la capacidad de cada uno para sentir, actuar, pensar, ser sujeto...
- Posibilitan y provocan el accionar creativo, propio y ajeno.
- Ponen la mirada en modalidades alternativas de resolución de problemas.

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Ven posibilidades y desafíos donde otros ven problemas
- Tienen actitudes de apertura y escucha mutua
- Priorizan el trabajo en red.
- Entienden a la flexibilidad como manifestación de creatividad.
- Resignifican la vida cotidiana de la institución

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Crean escenarios variados, novedosos, enriquecedores y potenciadores.
- Aceptan que se actúa en contextos situados.
- Estimulan la interacción social.
- Valoran y gozan la diversidad

A orillas de otro mar, otro alfarero se
retira en sus años tardíos.

Se le nublan los ojos, las manos le
tiemblan, ha llegado la hora del adiós.

Entonces ocurre la ceremonia de la
iniciación: el alfarero viejo ofrece al
alfarero joven su pieza mejor.

Así manda la tradición, entre los indios
del noroeste de América: el artista que
se va entrega su obra maestra al artista
que se inicia.

Y el alfarero joven no guarda esa vasija
perfecta para contemplarla y admirarla,
sino que la estrella contra el suelo, la
rompe en mil pedacitos, recoge los
pedacitos y los incorpora a su arcilla.

Eduardo Galeano

RUTH HARF

ruthharf@gmail.com

www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN
CONSTRUCTIVISTA

www.cefcon.com.ar

